

SZERVEZETI ÁTMENET – VEZETŐI MAGATARTÁS

1989-ben Magyarországon átfogó politikai változások következtek be, amelyek alapvető gazdasági és szervezeti változásokkal jártak együtt. A tanulmány e folyamatok vállalati hatásait és a vezetői magatartásra gyakorolt következményeit járja körül. Megállapításai elsősorban nem az újonnan alakult vállalkozásokra, hanem a létező, s így változásra kényszerült vállalatokra vonatkoznak.

A hazánkban 1989-ben és azt követően bekövetkezett változások a maguk nemében előzmény nélküliek voltak: a vállalatok szempontjából kikényszerítettnek tekinthetők és a vállalati élet szinte minden területére kiterjedtek. A kikényszerítettség abból fakadt, hogy a vállalatok többsége nem volt választási helyzetben: meg kellett változnia. A teljesen új környezeti feltételrendszert elsősorban a következő tényezők alkották:

- ☐ új politikai rendszer és intézmények,
- ☐ fokozatosan megújuló gazdasági szabályozó rendszer (adózás, átalakulási és társasági törvény, banki és értékpapír törvény, számviteli törvény, a munkavállalókra vonatkozó megújult szabályozás stb.),
- ☐ a hagyományos (szovjet/FÁK) piacok összeomlása, az új (nyugati) piacokra való belépés nehézségei, valamint a belső piacok némelyikének zsugorodása a hazai vásárlóerő csökkenésének következtében,
- ☐ a vállalatok központi redisztribúció általi finanszírozásának erőteljes csökkenése,
- ☐ az infláció magas szintje,
- ☐ új tőke- (pénz- és értékpapír-) piaci feltételek kialakulása, új bankrendszer, magas kamatlábak,
- ☐ a vállalatok szándékolt társasággá alakítása, majd privatizációja.

Környezet a nyolcvanas években: redisztribúció és állami kontroll

A nyolcvanas évek végéig a vállalatok többségének jogi státusa „állami vállalat” volt, ami szoros minisztériumi és adminisztratív kontrollal, központi tervezéssel és speciális jelentési rendszerrel járt együtt. A vállalatvezetés felfelé tekintő volt, mind abban az értelemben, hogy az

erős központi akaratot igyekezett visszatükrözni, mind a jövedelem újraelosztó rendszertől való függés miatt.

A kor vállalati eredményét meghatározó egyik legértékesebb tényező az újraelosztási (redisztribúciós) rendszer volt. A vállalati nyereségesség igen erősen függött a jóváhagyott tervektől, a központi hitelekhez, beruházási forrásokhoz és pénzalapokhoz való hozzáféréstől, támogatások elnyerésétől stb. Ezek meghatározóbbak voltak, mint a piaci értelemben vett eredményesség. Ez valójában azt jelentette, hogy az állam különböző csatornákon keresztül központosította a vállalati jövedelmek többségét, majd azt különböző formákban bizonyos vállalatoknak szelektív módon újraosztotta. Valójában ez az újraelosztás – lévén szubjektív és adminisztratív szempontok alapján történő – kontraszelektív volt, következményeit tekintve pedig nivelláló hatású. Azaz nem volt szoros korreláció az eredeti (redisztribúció előtti) és a tényleges (redisztribúció utáni) nyereségek között, sőt ellenkezőleg: minél kisebb volt az eredeti nyereség, annál nagyobb volt az esély arra, hogy a vállalat részesedjen az újraelosztásból. Ez elsősorban a gyengébben teljesítő, nagy, ugyanakkor politikailag erős vállalatokat preferálta. Ez a gyakorlat egyben áttekinthetetlen és torz ár- és nyereségrendszerekhez vezetett, nem is beszélve az így kialakuló érdekeltségi viszonyokról. (Lásd: Kornai-Matits, 1987)

A piaci kihívásokra adott válasz és a (piaci értelemben) hatékony szervezetek kialakítása ehhez képest másodlagos volt. Sajátos módon ez a stratégia, legalábbis ha a végső eredmény tekintetében vizsgáljuk, eredményesnek bizonyult: minél nagyobb volt a vállalat, annál inkább működött. Ez a fajta üzleti magatartás a vezetők „vegetatív idegrendszerének” részévé vált.

A magyar vállalatok – az előbbieket mellett – olyan üzleti környezetben működtek, amelyet a hiányszeg-

ság kategóriáival lehet leírni. Ebben a környezetben a piaci alapszabály helyett (a vevőnek mindig igaza van!) ennek a fordítottja érvényesült: a szállítónak volt mindig igaza.

Ennek következményeként:

- A szervezeten belüli (intra-organizációs) kapcsolatok fontosabbá váltak, mint a (laterális) szervezetek közötti (inter-organizációs) kapcsolatok.

- Nem volt egyértelmű, mi is volt a tényleges teljesítmény.

- Nem volt olyan jutalmazási rendszer, amely egyértelmű teljesítménykritériumokon alapult volna.

Az 1989-et követő időszakban ez a gyakorlat részben megváltozott. Az állam különböző csatornákon keresztül még mindig központosította a vállalati nyereség egy jelentős részét, az újraelosztás mértéke azonban egyre csökkent, mert az állam a strukturálisan változó gazdaság mellett más társadalmi rendszereket is finanszírozott. A vállalatok számára két lehetőség maradt nyitva: az adózás alóli mentességekért folytatott alku, illetve további pénzügyi források (bankhitelek, privatizáció útján történő alapítke emelés) megszerzése.

Jóllehet a privatizációs folyamat a régióban egyike a leggyorsabbaknak, a gazdaság meghatározó hányada továbbra is állami tulajdonban van. Az pedig közhelyszámba menő állítás, hogy az állam – lévén a vagyon gyarapítása mellett számos egyéb érdeke a birtokolt vállalatok esetében – nem tartozik a legjobb tulajdonosok közé. Ez különösen igaznak bizonyult Közép- és Kelet-Európában.

A vizsgált időszakban az államnak, amely a külföldi adósságtól és a költségvetés problémáitól az egészségügyi és nyugdíjrendszerekig számos problémával birkózott, nem volt elég ideje és energiája azzal foglalkozni, hogy a vállalatokat hatékonyabbá tegye. Mi több, az állam vállalataira inkább mint „adózó fejős tehenekre” tekintett, elsősorban „fiskális” szemmel nézve azokat. Ennek „eredményeként” az elvonás terhei igen nagyok voltak, likviditási problémák jelentkeztek és védekező jellegű vállalati/vezetői magatartások alakultak ki.

A privatizáció szoros állami kontroll alatt folyt (ÁVÜ, ÁV Rt), és mind az elvek, mind a konkrét döntési kritériumok folyamatos (színpalak mögötti) alku tárgyai voltak. Úgy tűnik, hogy a privatizációval kapcsolatos alapvető állami stratégia a költségvetés adósságának csökkentése volt (rövid távú fiskális szempont), semmint hogy a privatizációt a hosszú távú szerkezeti változások nézőpontjából tekintették volna és egyfajta befektetésként fogták volna fel.

Ami a banki hitelt illeti, ez relatíve korlátozott erőforrás volt: a magas kamatok (infláció), valamint a betéti és hitelkamatok közötti nagy különbség miatt. A kereskedelmi bankok többsége, jóllehet privatizációjuk elindult, állami kontroll alatt állnak (ÁV Rt.).

Az erőforrásfüggés alapmintája változott: a központi redisztribúción keresztüli kontrollt a (még állami tu-

lajdonban levő) kereskedelmi bankokon és a privatizáción keresztüli kontroll váltja fel. A két kontroll minta közötti közös rész elemei egyrészt maga a kontrolláló állam, másrészt – a horizontális piaci kapcsolatok helyett/mellett – a felfelé tekintő és alkalmazkodó beállítódás túlélése.

Magatartási jellemzők a nyolcvanas években

A fentebb leírt, nyolcvanas évekre jellemző gyakorlat következményeként a magyar vállalatoknál sajátos strukturális és magatartási következmények alakultak ki. A strukturális jellemzők a következők voltak:

- erősen centralizált döntéshozatal,
- erős formalizáltság és szabályozottság,
- uniformizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúrák,
- a konfigurációk hasonlósága (azonos osztályok, csoportok),
- uniformizált koordinációs technikák, főként utasításokon és autokratikus döntési jogosítványokon keresztül. (Máriás és tsai., 1981)

E gyakorlat a strukturális következmények mellett a vezetői magatartásra is komoly hatást gyakorolt. Mivel a kiválasztási kritériumok vagy nyíltan politikaiak, vagy politikai szempontoktól befolyásoltak voltak, az állami vállalatok vezetőinek magatartását felfelé irányuló (politikai) alkalmazkodás, a felülről megfogalmazott elvárások végrehajtása, a politikai szférába (pártba) való beépülésre való erőteljes törekvés, az inkább politikai mint gazdasági kritériumok által kialakult hierarchikus és adminisztratív függés stb. jellemezte.

E vállalatok magatartási értelemben vett öröksége egy intenzív hatalmi kultúra. Az erős szervezetközi függés (központi kontroll és újraelosztás) következtében hasonlóan erős szervezeteken belüli függés alakult ki (centralizáció, a felső és középvezetés közt kialakult nagy hatalmi távolság, az utasításokon keresztüli belső irányítás).

A hatalmi kultúra jellemzője volt a bizalomhiány, az autokratikus vagy paternalisztikus vezetési stílus, az autoritáson keresztül kikényszerített engedelmesség, kockázat- és konfliktuskerülés, a felelősségvállalástól való ódzkodás. A szervezetközi függés és hatalom kisugárzott a szervezeten belüli kapcsolatokra, és belső függést és hatalmat alakított ki. Az erőforrások szubjektív újraelosztása legalább annyira igaz volt a szervezeteken belül is.

A menedzsment irodalom hajlamos volt a hatalmi és függési viszonyokat egyszerűen politikai tényezőkkel magyarázni: a vállalati felső vezetők politikai szempontú kiválasztásával és teljesítményértékeléssel, erős politikai kontrollal stb. Ugyanakkor ha a redisztribúció hatását erőforrásfüggési szempontból vesszük figyelembe (Markóczy, 1990), világossá válik, hogy az abból való részesedés a vállalatok túlélésének és növekedésének

kritikus forrása volt. Az önmagában vett piaci eredményesség nem volt elegendő a túléléshez és növekedéshez, a piacilag hatékony de a redisztribúcióból negatívan részesedő vállalatok végeredményben gyenge pénzügyi teljesítményt produkáltak, míg a gyengébb piaci teljesítményű, de az újraelosztási csatornák fejésében erős vállalatok vonzó eredménysszámokat tudtak felmutatni. Egyes becslések szerint az újraelosztás a vállalati nyereség átlag 70–80%-át érintette. Ezért inkább hajlok arra a magyarázatra, amely a szervezetek centralizáltságát és hatalmi viszonyait nemcsak politikai racionalitásból vezeti le, hanem a mögött egyértelmű gazdasági szempontokat is keres. Erős vezetés nélkül a túlélés és növekedés jóformán lehetetlen volt. A vezetők politikai szempontok szerinti kiválasztása nem csupán központi elvárás volt, hanem a vállalatoknak is emiatt érdekük volt az újraelosztást befolyásolni képes vezetők kinevezése.

Magatartási következmények

Ha a napjaink magatartási jellemzőit meghatározó viszonyokat szemléljük, a politikai hatalom kezdte visszanyerni az 1989 előtti jelentőségét a gazdaságon belül. Az ÁVÜ és ÁV Rt. vállalatvezetőket és igazgatóságait, felügyelő bizottsági tagokat mozdított el (nyíltan ugyan el nem ismert) politikai okokból. Koalíciós képviselők nagy számban bukkantak fel gazdasági pozíciókban (állami tulajdonú vállalatok igazgatóságaiban, felügyelő bizottságaiban).

Jó esélyt látok arra, hogy a gazdaság négy évtizedes politikai kontrolljának minden finomságát megtanulva kialakult és mélyen internalizált értékrendek, motivációk, beállítódások tovább fognak élni – ide értve a paternalisztikus (centralizált konzultatív) (Pearce-Branyiczki-Bakacsi, 1992) vezetést, a szervezeten belüli felfelé való alkalmazkodást, a piaci teljesítmények helyett a lojalitásra és politikai érdemekre alapozott teljesítményértékelést stb.

A múlt magatartásformái máig ható tehetetlenségi nyomatókkal nehezedenek napjaink szervezeti gyakorlatára. Figyelemre méltó, hogy vezetőink többsége igen gyorsan képes volt elsajátítani az új menedzsment filozófiákat és technikákat, és vezetni szervezetét az átmeneti időszakban. Az átmenet legfőbb nehézsége és problémája ugyanakkor éppen a magatartási örökségből eredeztethető: szerfelett nehéznek bizonyult az emberek között, illetve a vezetők és beosztottak közötti viszonyról kialakult régi előfeltevések megváltoztatása, mind a vezetők, mind a beosztottak fejében. A kulturális örökség, az előzetesen létező vezetésfelfogás, a bizalomról, motivációról, együttműködésről kialakult megfontolások megváltoztatása jóval hosszabb időt igényel, mint a vállalati rendszerek és struktúrák átalakítása.

Az átmeneti időszak menedzsment problémáinak megoldásához kínált általános és funkcionális vezetési

modellek és technikák döntő többségét piaci gazdaságból, nyugati (főleg német és angolszász) környezetből vettük át. Az új menedzsment módszereket bevezetni kívánó vezetőink kettős csapdával néztek szembe:

- ♣ az e modellek és módszerek bevezetését kiváltó mozgató rugók meglehetősen különböznek lehetnek ebben a környezetben, mint eredeti közegükben (*cél*)
- ♣ ezek a modellek és technikák számos alapvető explicit vagy implicit előfeltevésen nyugszanak. Ezeknek mély kulturális gyökereik vannak, amelyek nem szükségszerűen azonosak a magyar kultúra jellemzőivel (*illeszkedés*).

A piacgazdaságba való átmenet „aranylázában” a magyar vállalatok számos ilyen szervezeti és vezetési modellt és technikát adaptáltak. A *cél* és *illeszkedés* kettős csapdája bemutatásának illusztrálására hadd vegyem példaként a divízióális szervezeti formát.

D Cél

A hagyományos centralizált, bürokratikus lineáris-funkcionális szervezeti formát felváltó divízióális struktúra széles körben „árasztotta el” a magyar gazdaságot. A vállalatok egyik napról a másikra profitcentereket és costcentereket hoztak létre, nem ritkán jogi önállósággal (Kft.) is felruházza azokat. Ugyanakkor a divíziók és vállalati központok közötti munkamegosztás gyakorta tisztázatlan volt. Az operatív (napi) beavatkozás a profitcenterek döntéseibe mindennapos volt, a divíziókat vállalati központi pénzforrásokból finanszírozták. Másfelől a divízióvezetők csalódottak vagy éppen dühösek voltak, ha az anyavállalat a divízió éves eredményét részben vagy teljes egészében elvonta. „Ez a mi pénzünk, mi termeltük ki” – mondták, összekeverve az operatív függetlenséget a tulajdonlással. Mindezeket magyarázhatjuk a kezdeti lépések nehézségeivel.

Ugyanakkor érdemes megvizsgálni azokat a megfontolásokat, amelyek e struktúra választásához vezettek. A divízióális szerkezet választását eredetileg a differenciáltabb piaci kihívások megválaszolására javallották, de ugyancsak szívesen használt szervezeti eszköz adózási típusú játszmákhoz is. Magyarországon a divíziók létrehozását meghatározó egyik legfontosabb mozgató rugó a privatizáció, hogy egy üzleti tevékenységi kört elhatároljanak:

- ♣ vagy azért, hogy azt elkülönített formában privatizálják,
- ♣ vagy azért, hogy az improduktív vagy alacsony profitabilitású eszközöket, illetve a fölös munkaerőt leválasszák az anyavállalatról.

Bármelyik is igaz a fenti kettő közül, az kétségtelen, hogy az így létrejövő divíziók, még akkor is ha jogi önállóságot nyertek, nem ugyanúgy fognak működni, mint nyugati megfelelőik. A vállalati központok továbbra is szorosan ellenőrizni kívánták őket, nem tudtak (és nem

is akartak) elegendő forgóeszközt biztosítani számukra, hogy tevékenységüket több-kevesebb függetlenséggel végezhessék; állóeszközeiket (épületek, irodák, gépek), rendszerint béreltették velük, és nem adták át az induláshoz szükséges eszközállományt sem. Érdekes módon bizonyos divíziók létrehozásának alapvető indokaként az szolgált, hogy az egyébként elbocsátásra ítélt munkaerőt egy másik, rendszerint az anyavállalatától eltérő kollektív szerződéssel rendelkező egységbe vigyék ki, hogy a jelentős végkielégítéseket így tudják elkerülni. Számos *out-sourcing* jellegű erőfeszítés mögött ugyanilyen racionalitást találhattunk: megszabadulni a nagy értékű, de alacsony profitabilitású eszközöktől.

■ Illeszkedés

Még ha a divízió célja piacorientált módon lett is kialakítva, még akkor sem szükségszerűen működtek úgy, mint nyugati megfelelőik, mert a kulturális közeg tehetetlenségi nyomatóka számtalan probléma forrása volt. A hatalmi kultúra egyáltalán nem tűnt el; mind a vezetők, mind a beosztottak az elmúlt évtizedek lenyomataként szinte „vegetatív idegrendszerük” részeként viszik tovább ennek örökségét. S jöhet számtalan vállalatnál történt számottevő előrelépés e tekintetben, még hosszú éveket – egyes becslések szerint generációnyi időt – igényel a bizalomépítés, a felelősség delegálása és válalása, vagy a beosztotti kezdeményező készség kialakulása. Világos vezetői üzenetekkel és folyamatos képzéssel, tréningekkel ez a folyamat meggyorsítható, de a „nagy ugrás” lehetősége e téren erősen megkérdőjelezhető.

A még mindig létező bizalmatlanság, autokratikus/hatalomközpontú vezetői felfogás és a kényszerített engedelmesség/követés „Bermuda háromszögében” minden olyan modell el fog süllyedni, melyek bizalom, felelősségen és részvételen mint hallgatólagos előfeltevésen alapszanak. Az új modellek olyan keretként, csontvázként fognak működni, amelyben a beágyazódó magatartási reflexek a megszokott régi módon hatnak.

A magatartási változások korlátai

Miközben a régi magatartásminták meghaladásának és újakkal való felváltásának kétségtelenül erősek a mozgató rugói, e változtatásnak számottevő korlátai is vannak. Az okok egyik csoportjaként említhető, hogy számos szervezetünk van nehéz gazdasági helyzetben, vagy akár valóságos piaci vagy pénzügyi szituációban, s a krízis menedzselése rendszerint – és szükségszerűen – inkább centralizált, autokratikus vezetésfelfogással jár együtt. A központositott pénzügyek, finanszírozás, a közvetlen utasítások és a gyakori jelentések igénylése, a divíziók tevékenységébe történő operatív beavatkozás nem mindig a megrögzött magatartásmintákra vezethető vissza, hanem a krízismenedzsment követeli így.

Az okok egy másik csoportja a politikai-gazdasági környezetből, másként fogalmazva a kormány irányítási stílusából* eredeztethető. Miközben bizonyos szint felett szinte az egész politikai establishment kicserélődött, a kormányzat által követett irányítási stílus meglehetősen paternalisztikus, a tekintély és a presztízs tiszteletére alapoódik. Maga a politikai szféra a pártok konfrontálódásának irányába mozgott, a szakmai alapon nyugvó kritika és a kölcsönös felelősség érzete nem volt általánosnak tekinthető. Már csak az e szférából érkező magatartásminták is ellentétesek a bizalomépítés, a kölcsönös megbecsülés igényével, s nem a részvétel és felelősség irányába mozdultak.

Az okok fent említett két csoportja oda vezethet, hogy a régi magatartásminták lebontása és újakkal való felváltása helyett éppen a régi magatartásmintákat erősíti meg. A szerző félelme az, hogy ez a megerősítés a változás képességének kialakulásában igen erős késleltetéssel jár, különösen az idősebb generációk esetében, akik igen jól ismerik a paternalizmust, tekintélyelvűséget, a presztízsszempontok érvényesülését.

Ez a kulturális vagy magatartási tehetetlenségi nyomatóka feltételezésem szerint a szervezeti tagok ellenállásaként, rezisztenciájaként jelentkezik, ide értve mind a vezetőket, mind a beosztottakat. Ez a jelenség jól azonosíthatóan beépült a vezetők és munkavállalók motivációi és attitűdjei közé, s mint magatartási jellemző igen nagy tehetetlenséggel határozza meg a jelenlegi magatartást is. Ennek megváltozása, megváltoztatása még akkor is éveket vesz igénybe, ha a változási folyamat egyenesvonalú és zökkenőmentes.

A Magyarországra érkező befektetők többsége találkozik a rezisztencia problémájával. A külföldi tulajdonosok megjelenése egyébként is „kettős sokkot” okoz: az újdonságként ható idegen kultúrával való szembesülést és az első valódi tulajdonos megjelenését. Sajátos módon igen gyakori, hogy a magyar vezetők és munkavállalók nem tudnak különbséget tenni a kettő között, és a „kemény” tulajdonosi fellépést a külföldiek arroganciájának tulajdonítják.

Egyik hazai vállalatunk felső vezetője egy multinacionális szakmai befektető privatizáció előtti vállalatátvilágítását és *due-diligence*-ét követően a következőképpen számolt be megrázkódtatást jelentő élményeiről:

„Két hét alatt kimutatták az összes tartalékunkat, túlzott költségünket, gyengeségünket és két hónapon belüli jelentékeny elbocsátásokra és szigorú költségmegszorító intézkedésekre tetek javaslatot. (A privatizáció végül sikertelennek bizonyult – B. Gy.) Egy

* A tanulmány e megállapításai az előző kormány gyakorlatára reflektálnak, az új kormány tevékenységének rövid ideje még nem tesz lehetővé megalapozott megállapításokat e tekintetben.

idő után beláttuk, hogy hideg fejjel leírt javaslatuk teljesen korrekt volt, és ha túlélésre törekszünk, akkor 95%-ban meg kell tennünk mindazt, amit leírtak, legfeljebb két hónap helyett fél év alatt.”

A külföldi tulajdonosok két érdekes megoldást fejlesztettek ki az eltérő kultúra és szervezeti ellenállás problémájának kezelésére:

- ☛ az anyavállalattól „importált” menedzsment csapattal kezdenek, majd egy lassú folyamat keretében fokozatosan, körütekintően kiválasztott magyar vezetőkkel váltják fel őket. A kiválasztandó magyar vezetőket rendszerint szakmai továbbképzésre, tréningekre küldik, amelyek egyben alapos kulturális „agymosást” is jelentenek.
- ☛ eleve olyan fiatalokat, frissen végzett diplomásokat vesznek fel, akik beállítódásaikban még nyitottak, nincs olyan internalizált kulturális „kályhájuk”, amelyhez ragaszkodnának, és – korábban elképzelhetetlen karrierlehetőséget nyitva előttük – hihetetlen felelősséggel ruházzák fel őket.

Irodalomjegyzék

Kornai János (1992): *The Socialist System, The Political Economy of Communism*. Oxford University Press

Kornai János–Matits Ágnes (1987): *A vállalati nyereség bürokratikus újraelosztása*. KJK

Markóczy Livia (1990): *State Directed Profit Motive and Resource Dependency*. Kézírtos tanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Tanulmány sorozat

Máriás Antal (1992): *Szelekció és kontraszelekció*. Vezetéstudomány, 3. sz.

Máriás Antal–Kovács Sándor–Tari Ernő–Balaton Károly–Dobák Miklós (1981): *Kísérlet hazai nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Pearce, Jone L.–Branyiczki Imre–Bakacsi Gyula (1992): *A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában*. Vezetéstudomány, 3. sz.